ZARZĄDZANIE PUBLICZNE 3 (47) 2019, s. 191–204
doi:10.4467/20843968ZP.19.015.10691
www.ejournals.eu/Zarzadzanie-Publiczne

Maciej Sabal
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie
e-mail: sabal@agh.edu.pl
ORCID: 0000-0002-5816-9058

WSPARCIE PUBLICZNE PROCESU SUKCESJI W FIRMACH RODZINNYCH

Abstract

Public support for succession in family business

This article is based on the programme and project documentation of the Human Capital Operational Programme and the Knowledge-Education-Development Programme. It considers projects aiming to support family business owners (especially in the area of family enterprise succession planning) and run between 2012 and 2019. Projects specified in the article were focusing mainly on training and consulting, and by the end of 2016 these forms of support for entrepreneurs were available occasionally only in selected regions in Poland. Only after new financial perspective was introduced, they were available in the whole country. Training and consulting offered within projects proved to be useful for beneficiaries through engagement of different parties responsible for the process of enterprise succession management.

Keywords: family business, succession, project, European funds

Streszczenie

W artykule przeanalizowano projekty realizowane w latach 2012–2019, mające na celu wsparcie przedsiębiorstw rodzinnych w obszarze sukcesji. W opisanych projektach skupiono się przede wszystkim na formach szkoleniowo-doradczych, przy czym do roku 2016 były one świadczone tylko w niektórych regionach Polski, w sposób nieregularny. Dopiero projekty z nowej perspektywy finansowej (POWER) sprawiły, że wsparcie dostępne jest w całym kraju. Mimo że oferowane wsparcie nie było kompleksowe, stanowiło istotną pomoc dla przedsiębiorstw rodzinnych, szczególnie w obszarze sukcesji. Szczególnie wartościowe było zaangażowanie szerokich grup interesariuszy zaangażowanych w ten proces.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja, projekt, fundusze europejskie

Wprowadzenie

Proces sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce wciąż jest stosunkowo rzadkim zjawiskiem, ze względu na krótkie dzieje rodzimego kapitalizmu. W związku z tym, że pierwsze pokolenie kapitalistów przechodzi na emeryturę, należy się spodziewać, że będzie on coraz powszechniejszy [PWC, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2017]. Na falę sukcesji polskie instytucje wspierające przedsiębiorczość – przede wszystkim Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) – starają się przygotować od co najmniej dekady. Od 2009 roku przygotowania te znajdują odbicie w badaniach, raportach i projektach opisujących i wspierających firmy rodzinne. Wyjściowe założenie można streścić następująco: przed wieloma polskimi firmami rodzinnymi stoi wyzwanie przejęcia przedsiębiorstw przez młodsze pokolenie, jednak z uwagi na brak długoletniej tradycji w tym obszarze, potrzebne są merytoryczne wsparcie i profesjonalizacja sukcesji. Firmy rodzinne bowiem w znacznej mierze opierają się na wiedzy założycieli, którzy często „ręcznie" sterują tą działalnością, a wraz z odejściem tychże właścicieli funkcjonowanie przedsiębiorstw może zostać zaburzone. Takie tezy znalazły się w badaniu PARP z 2009 roku, a następnie powtarzały się w innych opracowaniach. W tym kontekście interesujące jest, w jaki sposób w minionej dekadzie wspierano proces sukcesji, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi i metod, które powtarzają się praktycznie we wszystkich opisanych inicjatywach.

Badania PARP, o których mowa, zakończone zostały raportem zatytułowanym *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy* [Kowalewska i in., 2009a] oraz publikacją *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* [Kowalewska i in., 2009b]. Można powiedzieć, że te badania i towarzyszące im publikacje stanowiły punkt odniesienia do późniejszych projektów dotyczących obszaru sukcesji, i choć dotyczyły szeroko zagadnienia firm rodzinnych, to temat sukcesji był ich istotnym, a nawet głównym elementem. Badanie PARP było współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) i stanowiło odpowiedź na przewidywaną falę przechodzenia na emeryturę nestorów polskiego biznesu (chodzi o firmy zakładane pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku). Jednocześnie data przeprowadzenia badania (koniec pierwszej dekady XXI wieku) wskazuje na pewien istotny dla Polski moment, gdy pojawiły się środki związane z tzw. pierwszą perspektywą finansową Unii Europejskiej, a co za tym idzie przygotowano programy m.in. z EFS, w tym Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL). Ten ostatni zakładał wsparcie przedsiębiorców w różnorakich formach, w tym małych i średnich firm, wśród których znaczną część stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne. Autorzy badań powoływali się również na zawiązanie w roku 2007 grupy eksperckiej ds. biznesu rodzinnego, która w listopadzie 2009 opublikowała raport [European Commission, 2009], sprawiając, że problematyka przedsiębiorstw rodzinnych weszła do obszaru zjawisk szerzej badanych przez podmioty związane z Komisją Europejską. W dokumencie opisano wiele problemów uznanych za specyficzne dla tego typu przedsiębiorstw, w tym problemów z zakresu dziedziczenia firm. Za takie uznane zostały sprawy finansowe związane

z podatkiem od darowizn i spadków, dostęp do finansowania, brak wczesnej świadomości konieczności transferu międzygeneracyjnego, trudności z pozyskaniem i utrzymaniem w miejscu pracy wykwalifikowanych pracowników, brak edukacji biznesowej nakierowanej na specyfikę firmy rodzinnej. Zagadnienia te można uznać za uniwersalne, bowiem pojawiają się z różnym natężeniem jako problemy we wszystkich krajach kapitalistycznych.

Firmy rodzinne — podstawowe problemy

Autorzy raportu PARP we wstępie napisali o potrzebie przeanalizowania sytuacji firm rodzinnych w sposób kompleksowy, a także stworzenia, wzorem Niemiec, podmiotu odpowiedzialnego za doradztwo w prowadzeniu tego typu przedsiębiorstw, w tym w kontekście sukcesji; w Niemczech jest to Izba Handlu i Przemysłu Erfurt – IHK Erfurt. Jednym z głównych celów badania było „właściwie zaprojektowanie usługi szkoleniowo-doradczej adresowanej do grupy firm rodzinnych" [Kowalewska i in., 2009b: 9]. Warto zaznaczyć, że już na początku zatem wybrano szkolenia i doradztwo jako główne elementy wsparcia. Raport z badania, istotnie, zawiera pogłębioną analizę sytuacji polskich firm rodzinnych. Warto wyodrębnić cechy charakterystyczne tych przedsiębiorstw opisane w raporcie:

- w firmach rodzinnych kluczowe stanowiska obejmują członkowie rodziny jako osoby godne zaufania;
- członkowie rodzin są bardziej zaangażowani i skłonni do pracy w wymiarze nadgodzin bez dodatkowego wynagrodzenia;
- firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP (stan na 2009 rok);
- 90% firm rodzinnych to mikroprzedsiębiorstwa, prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości; średnia liczba pracowników w firmach rodzinnych to 5,8, w tym średnio 2,4 osoby z rodziny;
- firmy rodzinne działają przede wszystkim na rynkach najbliższych (lokalnym i wojewódzkim);
- w przedsiębiorstwach rodzinnych niewielką popularnością cieszą się działania szkoleniowo-doradcze, niemal w ogóle zaś nie prowadzi się inwestycji badawczo-rozwojowych;
- własność i zarządzanie w polskich firmach rodzinnych skupione są w zdecydowanej większości przypadków w rękach założyciela (rodziny założycielskiej);
- w firmach rodzinnych najczęściej pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia (blisko 90%) i oni też najczęściej są właścicielami przedsiębiorstw; współwłasność (znacznie rzadsza) najczęściej występuje pomiędzy przedstawicielami pierwszego i drugiego pokolenia;

– większym konserwatyzmem w zarządzaniu wykazują się właściciele; częściej niż decyzyjni pracownicy spoza rodziny twierdzą oni, że inwestycje należy prowadzić na podstawie własnego kapitału (59% badanych);
– przedsiębiorstwa rodzinne w większości jednak wyrażają wolę przekazania firmy potomkowi (58%);
– scentralizowane zarządzanie jest częściej domeną firm mikro (95%) i małych (92%), w firmach średnich zdarza się, że do udziału w zarządzaniu dopuszczani są inni członkowie rodziny (16%) lub zewnętrzni menedżerowie (5%) [Kowalewska i in., 2009b: 24–37].

Na podstawie wymienionych cech firm rodzinnych można wyodrębnić główne obszary, które stanowią o odrębności tej grupy przedsiębiorstw, a jednocześnie wymagają usprawnień czy ulepszeń (w nawiasach propozycja syntetycznego określenia obszaru).

1. Piastowanie ważnych stanowisk przez członków rodziny, rzadko zdarza się dopuszczenie do zarządzania osób spoza rodziny (Zarządzanie).
2. Większość firm rodzinnych to mikro i małe przedsiębiorstwa (Skala).
3. Firmy rodzinne działają najczęściej lokalnie (Zasięg).
4. Właścicielami są najczęściej przedstawiciele pierwszego pokolenia, choć w planach jest przekazanie firm młodszym pokoleniom (Przekazanie firmy).
5. Małe zainteresowanie rozwojem i innowacjami (B+R).
6. Małe zainteresowanie pozyskiwaniem kapitału (Kapitał).

Wyodrębnionych powyżej sześć obszarów, mimo upływu dekady od przeprowadzonego badania, pojawia się w nieco zmodyfikowanej formie w prawie wszystkich późniejszych opracowaniach. W raportach PARP, oprócz diagnozy sytuacji form rodzinnych, wskazano również zalecenia, wśród których jako najważniejsze należy wymienić: tworzenie strategii biznesu rodzinnego, reorganizacja przedsiębiorstwa umożliwiająca większą efektywność, rozwijanie się kultury pracy zmierzające do budowania więzi pomiędzy firmą a jej interesariuszami, ustanowienie zestawu uniwersalnych reguł skutecznej sukcesji oraz promocja wizerunkowa przedsiębiorstw rodzinnych.

Jak wspomniano, jako receptę na część problemów zaproponowano formę szkoleniowo-doradczą, szczególnie w zakresie przygotowania sukcesora firm rodzinnych, który w ten sposób miałby okazję przygotować się do objęcia firmy. Przy czym istotne jest, aby w takim szkoleniu udział wziął również nestor, bowiem kwestia sukcesji dotyczy całego obszaru działania firm, nie tylko bezpośrednio zarządzania. Autorzy przyznają, że potrzebę szkoleń wywnioskowali z sygnałów wyrażonych nie wprost[1], a także ze spodziewanej, spowodowanej względami „biologicznymi", fali odejścia na emeryturę nestorów firm rodzinnych. Wskazano również, że szkolenia i doradztwo powinny się skupiać na wąskich grupach wewnętrznych lub łączyć przedstawicieli kilku firm rodzinnych i wykorzystywać elementy mentoringu i consultingu [Kowalewska i in., 2009b]. Zaproponowano również realizację projektu pilotażowego.

[1] W badaniu okazało się, że obecnie tylko co piąty następca jest oceniany (przez nestorów) jako bardzo dobrze przygotowany do przejęcia firmy [Kowalewska i in., 2009b: 46].

Projekty szkoleniowo-doradcze finansowane z POKL-u

Zdecydowano, że wspomniany projekt zostanie dofinansowany w ramach środków POKL (Działanie 2.1.3. Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw). Projekt realizowany był przez PARP we współpracy ze Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, pod nazwą *Firmy rodzinne*. Warto podkreślić, że był to projekt systemowy, czyli jego zakres został zdefiniowany już na etapie tworzenia programu[2], a nie w wyniku konkursu. Oznacza to, że kwestia ta została uznana za wyjątkowo istotną w kontekście obszarów wymagających interwencji publicznej w ramach całego POKL-u. Projekt realizowany był w latach 2009–2012, jego główne założenia to:

- opracowanie programu szkoleń i doradztwa;
- realizacja szkoleń i doradztwa dla co najmniej 300 osób z co najmniej 50 firm rodzinnych;
- analiza doświadczeń z realizacji usługi szkoleniowo-doradczej;
- opracowanie i upowszechnienie metodologii wspierania firm rodzinnych.

Wsparcie skierowano do firm, w których sukcesja miała dokonać się w ciągu najbliższych pięciu–siedmiu lat. Oprócz wymienionych działań w ramach projektu powstały publikacje, z czego najważniejsza, zatytułowana *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych* [Bryczkowska, Olszewska, Mączyńska, 2012], przedstawia główne zagadnienia teoretyczne i praktyczne związane z prowadzeniem firmy rodzinnej. Podstawowe działania w projekcie polegały na cyklu warsztatów, spotkaniach tematycznych i mentoringowych. Dodatkowo każda firma mogła skorzystać z doradztwa, czyli konsultacji na dowolny temat z wybranym przez siebie ekspertem. Odrębną formą pracy z firmami rodzinnymi były opowieści, czyli historia firmy pisana samodzielnie lub z pomocą trenera. Uczestnicy mieli możliwość uczestniczenia w kształtowaniu programu zajęć, w trakcie warsztatów definiowali swoje miejsce w firmie rodzinnej, pracowali nad dialogiem między pokoleniami oraz definiowali siebie jako animatorów zmiany. Edukacyjną rolę miały odgrywać konferencje, podczas których poruszano zagadnienia dotyczące m.in. zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej, sukcesji w aspektach zarządczych, psychologicznych i prawnych czy marketingu oraz budowania marki firmy. Ważnym elementem były również spotkania tematyczne, tyczące m.in. prawnych aspektów sukcesji, systemu wynagrodzeń, budowania marki, negocjacji czy wprowadzania nowego produktu na rynek. Te same zagadnienia były również przedmiotem doradztwa świadczonego w ramach projektu. Istotne były też spotkania mentoringowe, czyli spotkania z przedstawicielami polskich firm o znanych markach (w dużej mierze też firm rodzinnych, m.in. Solaris, Blikle, Roleski, Konspol czy Herbewo). Wspomniana

[2] Projekt systemowy to, zgodnie z art. 28 ust. 1 pkt 2 znowelizowanej ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, projekt polegający na realizacji zadań publicznych przez podmioty działające na podstawie odrębnych przepisów, w zakresie określonym przepisami prawa i dokumentami strategiczno-programowymi przyjętymi przez Radę Ministrów.

wcześniej publikacja zawiera scenariusze warsztatów jako form edukacyjnych. W wyniku projektu powstała również dodatkowa pozycja wydawnicza – *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych* [Zawadka, Hoffmann, 2012] – zostały w niej opisane historie wybranych polskich firm rodzinnych, które osiągnęły sukces rynkowy.

Zaraz po rozpoczęciu projektu *Firmy rodzinne* nastąpiła realizacja kolejnego projektu poświęconego temu zagadnieniu, również finansowanego ze środków POKL (Poddziałanie 2.1.1. Rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstw). Projekt *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych* realizowany był przez Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia Sp. z o.o., Business Discovery Adrianna Lewandowska oraz Hortimex Plus Sp. z o.o. Spółka Komandytowa. Za cel postawiono poprawę przygotowania polskich firm rodzinnych do efektywnego zarządzania zmianą w procesie sukcesyjnym dzięki wypracowaniu, przetestowaniu, upowszechnieniu i włączeniu Metodologii Skutecznej Sukcesji w firmach rodzinnych. Głównym działaniem były badania ilościowe i jakościowe, zakończone publikacją *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce* [Lewandowska, 2013]. Projekt realizowany był w latach 2012–2015 i w odróżnieniu od wcześniej opisanego wyłoniono go w formule konkursowej, czyli jego szczegółowy zakres został opracowany przez konsorcjum realizujące projekt, a nie przez organizatorów[3].

Badania realizowane w projekcie miały na celu przygotowanie rekomendacji zawartej we wspomnianej publikacji. Elementem badań były warsztaty, podczas których diagnozowano najważniejsze problemy firm rodzinnych w kontekście sukcesji. W publikacji znajdują się również porady ekspertów. W ramach projektu wypracowano Metodologię Skutecznej Sukcesji w firmach rodzinnych, która powstała na bazie wiedzy i doświadczeń nabytych w trakcie badań, ale przede wszystkim na podstawie wiedzy ekspertów zaangażowanych w realizację metodologii. Na działania w projekcie składały się również spotkania upowszechniające publikację, metodologię oraz Przewodnik SOS – Sytuacja Nagłej Sukcesji (kolejny rezultat realizacji projektu). Spotkania odbywały się w różnych miastach Polski (35 spotkań). Warto podkreślić, że dorobek tego projektu stanowi istotny wkład w badanie zjawiska sukcesji, szczególnie w kontekście modelu 4W, w skrócie polegającego na przekazaniu kolejnemu pokoleniu Wiedzy, Władzy i Władności, opierając się przy tym na wyznawanych Wartościach [Lewandowska, 2015]. W 2016 roku Instytut Biznesu Rodzinnego rozpoczął również realizację projektu *Statystyka firm rodzinnych*, stanowiącego część *Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw MŚP* (COSME) 2014–2020. W ramach projektu zrealizowano badanie mające na celu określenie udziału przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce. Projekt realizowano również w Bułgarii, we Włoszech,

[3] Projekty konkursowe, zgodnie z zapisami ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, wybierane są w wyniku otwartego lub zamkniętego konkursu projektów, ogłaszanego i prowadzonego przez konkretną Instytucję Wdrażającą (Instytucję Pośredniczącą II stopnia), która odpowiada za realizację danego działania, projekty konkursowe uwzględnione w art. 28 ust. 1 pkt 3 ww. ustawy.

w Danii, Finlandii, Holandii i na Malcie, a zamawiającym była Agencja Wykonawcza ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw (EASME). Wyniki badania stanowią istotny wkład do poznania sytuacji polskich firm rodzinnych.

Kolejny projekt, który uzyskał dofinansowanie w ramach poddziałania 2.1.1 POKL, czyli również w ramach konkursu, to *Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych*, realizowany przez PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., w partnerstwie ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, Regionalną Izbą Gospodarczą w Katowicach oraz OSI CompuTrain S.A. Projekt realizowany był w latach 2013–2015. Działania podjęte w ramach projektu również koncentrowały się na wsparciu doradczym, jednak bez elementu badawczego. W diagnozie problemów towarzyszącym firmom rodzinnym realizujący projekt także powoływali się na badania przeprowadzone w 2009 roku przez Pentor na zlecenie PARP. W ramach projektu odbyło się 25 seminariów i warsztatów oraz trzy konferencje ogólnopolskie, w czasie których, podobnie jak w opisanych wcześniej projektach, uczestnicy mieli okazję do wymiany doświadczeń między przedstawicielami firm rodzinnych, zdobycia wiedzy na temat różnych aspektów sukcesji, poznania przykładów przedsiębiorstw, w których ten proces przebiegł pomyślnie.

Poza opisanymi inicjatywami szkoleniowo-doradczymi w ramach projektu powstały publikacje, z czego *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy* [Adamska i in., 2014] był najważniejszym „produktem", mającym stanowić swoiste *vademecum* dla firm rodzinnych. W kompendium szczegółowo opisano zjawisko sukcesji, strategiczne zarządzanie firmą rodzinną, prawne i ekonomiczne aspekty sukcesji oraz przygotowanie rodziny do procesu sukcesji. Publikacja prezentuje zatem kompleksowo zjawisko tego procesu. Ponadto w ramach projektu powstały aplikacje (NOE oraz NEO) – narzędzia do diagnostyki gotowości sukcesyjnej firmy rodzinnej; a także moduł e-learningowy dotyczący zagadnień związanych z sukcesją. Projekt był również szeroko rozpowszechniony w mediach, na stronach WWW i wśród przedsiębiorców. Po projekcie powstała również ewaluacja, która dokumentowała przebieg podejmowanych działań.

W tym samym czasie rozpoczęły się prace w ramach drugiej edycji projektu *Firmy rodzinne*. Projekt realizowany był w partnerstwie z PARP, Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, Szkołą Wyższej Psychologii Społecznej oraz Pro Design sp. z o.o. W ramach projektu realizowano szkolenia i doradztwo (dla 320 osób ze 105 firm). Ponadto zorganizowano studia podyplomowe dla przedstawicieli młodego pokolenia, przyszłych sukcesorów, przygotowujące ich do przejęcia firmy i zarządzania nią tak, aby nie tracąc dotychczasowego dorobku, potrafili wprowadzać innowacje, konieczne do funkcjonowania firmy na współczesnym rynku (50 osób z 50 firm rodzinnych). Dodatkowo przeprowadzono kampanię społeczną *Firma rodzinna to marka*, promującą wartości, które są bliskie większości firm rodzinnych, takie jak: rzetelność, zarządzanie przez wartości, poszanowanie pracowników, budowanie trwałych relacji z klientami, działanie na rzecz społeczności lokalnych. Projekt był realizowany, tak jak pierwsza edycja, w ramach POKL (2.1.3), również jako projekt systemowy.

Projekty finansowane w ramach POWER

Po zakończeniu pierwszego okresu programowania wsparcie firm rodzinnych kontynuowano i środki na ten cel przewidziano na kolejną perspektywę finansową (2014–2020), w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (POWER) – działania 2.21: Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw. Ogłoszono konkurs pod nazwą *Sukcesja w firmach rodzinnych* na dofinansowanie projektów szkoleniowych lub doradczych skierowanych do przedstawicieli MMŚP w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych. Nabór miał miejsce w pierwszej połowie 2018 roku, toteż w momencie pisania artykułu projekty zostały już rozpoczęte. Co istotne, tym razem przewidziano tylko procedurę konkursową, ale o dość specyficznej konstrukcji. Konkurs zrealizowano bowiem w pięciu makroregionach, a w każdym z nich wybrany został jeden wnioskodawca (lub konsorcjum wykonawców). Warto podkreślić zatem, że w ten sposób wsparciem objęto przedsiębiorców na terenie całego kraju; wcześniej to podmioty przystępujące do konkursu definiowały zakres terytorialny wsparcia.

Podstawowe założenia projektów nie uległy jednak zasadniczej zmianie. Cel projektu zdefiniowano jako wsparcie doradczo-szkoleniowe dla firm w procesie sukcesji, w skali całej Polski wsparciem zaplanowano objąć 1000 firm, przy czym dla 900 ma zostać opracowana strategia sukcesyjna. Specyfika tego konkursu polega też na zdefiniowaniu działań do zrealizowania przez podmioty, które uczestniczą w projekcie. Zaplanowano zatem:

- przeprowadzenie wstępnej sesji doradczej w firmie rodzinnej, ubiegającej się o wzięcie udziału w projekcie, której celem będzie przeanalizowanie sytuacji w firmie;
- zorganizowanie i prowadzenie działań szkoleniowych lub doradczych wynikających ze wstępnej analizy firmy i jej potrzeb szkoleniowych lub doradczych w zakresie m.in. psychologicznych, finansowych, prawnych i organizacyjno-zarządczych aspektów sukcesji;
- wdrożenie zmian w firmie rodzinnej przyczyniających się do skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesji (za rozpoczęcie wdrażania procesu sukcesji należy rozumieć przyjęcie przez zarząd firmy oraz nestora);
- monitorowanie udziału przedsiębiorców objętych projektem.

W ramach konkursu zapewniono zatem wsparcie poprzez wyłonienie podmiotów, które można określić jako operatorów. Dla województw: kujawsko-pomorskiego, podlaskiego, pomorskiego, warmińsko-mazurskiego operatorem został Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego z Gdańska [*Sukcesja w firmach*..., 2019]. Dla województw: małopolskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego projekt realizuje PM Doradztwo Gospodarcze pod nazwą *Przez sukcesję z Przewodnikiem* [*Sukcesja – bezpieczeństwo*..., 2019]. W województwach łódzkim, opolskim i śląskim projekt realizowany będzie przez QS Zurich Sp. z o.o. pod nazwą: *Sukcesja firm rodzinnych sektora MMSP z obszaru województwa łódzkiego, opolskiego i śląskiego*. Dla województw: zachodniopomorskiego, lubuskiego,

wielkopolskiego i dolnośląskiego projekt będzie realizowany przez DGA S.A. w partnerstwie z Sudeckim Instytutem Rozwoju Regionalnego, pod niezmienioną nazwą *Sukcesja w firmach rodzinnych*. Dla województw mazowieckiego i lubelskiego projekt realizowany będzie również przez firmę QS Zurich Sp. z o.o., pod nazwą *Sukcesja firm rodzinnych sektora MMSP z obszaru województwa lubelskiego i mazowieckiego.* Projekty mogą być realizowane maksymalnie do 2023 roku. Skala przedsięwzięcia została zakrojona dość szeroko, łączny budżet to blisko 20 mln złotych.

STOB Regions — inicjatywa małopolska

Na wyróżnienie zasługuje jeszcze jedna inicjatywa, dość wyjątkowa na tle dotychczasowych, bo zakładająca czerpanie z doświadczeń zagranicznych w zakresie sukcesji, choć zakrojona tylko regionalnie, jeśli chodzi o uczestników. Ta inicjatywa to STOB Regions – Succession and Transfer of Business in Regions (Sukcesja i Transfer Firm w Regionach) [*Succession*..., 2019], projekt realizowany przez województwo małopolskie (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego) w ramach programu Interreg Europa. Cel projektu to usprawnienie procesu sukcesji w małych i średnich przedsiębiorstwach dzięki zwiększeniu świadomości na temat prawidłowego przebiegu procesu transferu w biznesie wśród przedsiębiorców. Projekt koncentruje się na wymianie doświadczeń w ramach międzyregionalnego partnerstwa oraz tworzeniu rozwiązań wyznaczających najbardziej efektywne kierunki działań instytucji otoczenia biznesu oraz podmiotów publicznych w zakresie sukcesji. W projekcie, oprócz Małopolski, udział biorą regiony z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Danii, Finlandii, Bułgarii, Rumunii, Słowenii i Hiszpanii. W ramach projektu przewidziano udział w międzynarodowych warsztatach i spotkaniach z udziałem interesariuszy procesu sukcesji; analizę sytuacji przedsiębiorstw w regionie małopolskim w kontekście pożądanych form wsparcia w procesie sukcesji, we współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, oraz upowszechnianie i pogłębianie wiedzy przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu w zakresie prawidłowego przeprowadzania procesu transferu biznesu.

Schemat wsparcia firm rodzinnych

Zapewne opisane przedsięwzięcia nie wyczerpują wszystkich projektów i inicjatyw skierowanych do firm rodzinnych, współfinansowanych ze środków publicznych, ale wydaje się, że są reprezentatywne dla pewnego sposobu myślenia na temat udzielania wsparcia tego typu grupie przedsiębiorstw. Schemat tego typu wsparcia mógłby wyglądać jak w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie wybranych projektów dotyczących wsparcia firm rodzinnych

Nazwa projektu	Wykonawcy	Formy wsparcia	Program	Zbieżność z głównymi problemami (PARP 2009)
Firmy rodzinne 1 (2009–2012)	PAPR i Inicjatywa Firm Rodzinnych	opracowanie programu szkoleń szkolenia, warsztaty doradztwo publikacje (w tym metodologia wsparcia firm) spotkanie mentoringowe	POKL 2007–2013 (2015)	Zarządzanie Zasięg Przekazanie firmy
Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych (2012–2015)	Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB, Akademia Sp. z o.o., Business Discovery Adrianna Lewandowska oraz Hortimex Plus	warsztaty publikacje (w tym metodologia sukcesji) spotkania upowszechniające		Zarządzanie Zasięg Przekazanie firmy
Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych (2013–2015)	PM Doradztwo Gospodarcze, Inicjatywa Firm Rodzinnych, Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach oraz OSI CompuTrain S.A.	seminaria szkolenia, warsztaty doradztwo konferencje upowszechniające publikacje aplikacje do diagnostyki		Zarządzanie Skala Zasięg Przekazanie firmy
Firmy rodzinne 2 (2013–2015)	PARP, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej oraz Pro Design sp. z o.o.	szkolenia doradztwo studia podyplomowe kampania społeczna		Zarządzanie Zasięg Przekazanie firmy

Przeprowadź sukcesję z sukcesem	Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego w Gdańsku	doradztwo szkolenia wdrożenie zmian i ich monitorowanie	POWER 2014–2020 (2023)	Zarządzanie Zasięg Przekazanie firmy
Przez sukcesję z Przewodnikiem	PM Doradztwo Gospodarcze			
Sukcesja firm rodzinnych sektora MMSP z obszaru województwa łódzkiego, opolskiego i śląskiego	QS Zurich Sp. z o.o.			
Sukcesja w firmach rodzinnych	DGA S.A. w partnerstwie z Sudeckim Instytutem Rozwoju Regionalnego			
Sukcesja firm rodzinnych sektora MMSP z obszaru województwa lubelskiego i mazowieckiego	QS Zurich Sp. z o.o.			
STOB Regions – Succession and Transfer of Business in Regions	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	wymiana doświadczeń z przedstawicielami innych regionów w UE warsztaty ponadregionalne upowszechnianie wiedzy nt. sukcesji	INTERREG EUROPE (2017–2021)	Zarządzanie Przekazanie firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron materiałów udostępnionych przez wykonawców projektów.

Podsumowanie

Analizując tabelę 1, można zauważyć, że z sześciu zdiagnozowanych w badaniach PARP obszarów zdefiniowanych we wstępnej części artykułu (1. Zarządzanie, 2. Skala, 3. Zasięg, 4. Przekazanie firmy, 5. B+R, 6. Kapitał) opisane projekty dotykają przede wszystkim problemów zarządzania (1) i sukcesji (4). Takie wnioski można wysnuć po szczegółowej analizie działań podejmowanych w ramach projektów. W ramach projektów pojawiają się również kwestie poszukiwania nowych rynków (Zasięg – 3), rzadziej zmiana czy modyfikacja asortymentu (Skala – 2). Bardzo rzadko lub zgoła wcale w trakcie form szkoleniowych czy innych nie pojawiała się problematyka związana z wdrażaniem innowacji (5) czy pozyskiwaniem kapitału (6). Można wnioskować, że koncentracja na problemach 1 i 4 wiąże się z tym, że firmy wsparcia rekomendowane przez PARP w 2009 roku były najbardziej odpowiednie właśnie dla tych obszarów. Jednocześnie podmioty realizujące projekty wykraczały poza te rekomendacje – w trakcie realizacji projektów decydowano się również na upowszechnienie wiedzy o sukcesji, ale także publikacje. Akcje informacyjne wydają się jak najbardziej uzasadnione w kontekście procesu sukcesji, szczególnie dla firm, które dopiero staną przed tym problemem. Co do samej formy, to była ona istotą opisanych projektów ze względu na warunki zapisane w dokumentach programowych.

Ważny jest jeszcze jeden aspekt: stosowanie formy szkoleniowo-warsztatowej (w tym mentoringu) wydaje się szczególnie pomocne w kontekście zmiany (pojawiającej się jako istotny element, praktycznie w większości definicji sukcesji). Chodzi o sytuację, w której wszystkie jednostki związane z firmą i rodziną powinny być przekonane o konieczności dokonania zmiany pokoleniowej oraz zaakceptować przekazanie władzy i własności wybranemu następcy wraz z wiedzą i tradycjami firmy [Więcek-Janka, 2013]. Udział w szkoleniach osób zaangażowanych w ten proces z pewnością przyczynia się do usprawnienia owej zmiany poprzez uwzględnienie zróżnicowanych punktów odniesienia. Jeden z ważniejszych w literaturze przedmiotu modeli, opisany przez R. Tagiuri i J. Davisa w latach osiemdziesiątych XX wieku, przedstawiał przedsiębiorstwa rodzinne (*family business*) jako zachodzące na siebie trzy niezależne podsystemy: przedsiębiorstwa, własności i rodziny [Davis i in., 1997: 4–8]. Uwzględnienie różnych stron w formach szkoleniowych ułatwia zrozumienie interakcji zachodzących wewnątrz rodzinnego biznesu wśród uczestników projektów. W tym kontekście wydaje się uzasadniona ocena, zgodnie z którą opisane projekty były istotnym elementem wsparcia firm rodzinnych, szczególnie w obszarze sukcesji, dzięki angażowaniu istotnych interesariuszy w szkolenia, warsztaty i inne spotkania. Pewien dysonans w pozytywnej ocenie znaczenia tej formy wsparcia mogą powodować wyniki badań z 2017 roku, zgodnie z którymi szkolenia pracowników były priorytetem dla 17% firm [KPMG, 2017]. Nie oznacza to, że właściciele polskich firm rodzinnych są wyjątkowo niechętni – w Europie wskaźnik ten jest niewiele wyższy i wynosi 23%. Wśród przedsiębiorców w ogóle za priorytet uznawane jest zwiększenie obrotów czy poprawa zyskowności, firmy rodzinne nie są wyjątkowe w tym

obszarze, wobec czego stosunkowo niskie miejsce szkoleń w hierarchii priorytetów nie świadczy o niskim zainteresowaniu tematem.

Opisane projekty szkoleniowe należy ocenić jako istotne na mapie wsparcia firm rodzinnych. Szczególnie ważny moment w procesie wspierania firm rodzinnych to „znormalizowanie" projektów w ramach programu POWER, realizowane poprzez wyłonienie operatorów dla przedsiębiorców ze wszystkich makroregionów w Polsce. Wcześniejsze inicjatywy kierowane były do firm w sposób nieregularny, ale także regionalny i ograniczony czasowo, przez co wiele przedsiębiorstw zainteresowanych wsparciem nie mogło z niego skorzystać. Nawet jednak to rozproszone wsparcie miało duże znaczenie dla procesu sukcesji. Jak czytamy w raporcie z projektu *Statystyka firm rodzinnych*, sukcesja w pełnym wymiarze (zgodnie ze wspomnianym modelem 4W) odbyła się w 14% polskich firm rodzinnych. Jak wynika z tego samego opracowania, w krajach zachodnich o dłuższych tradycjach przedsiębiorczości rodzinnej sukcesję z pierwszego do drugiego pokolenia przechodzi 30% firm rodzinnych, a z drugiego do trzeciego pokolenia – tylko 10% [Lewandowska, 2016: 27]. Jak widać, sukcesja należy do trudnych procesów w cyklu życia firm rodzinnych. Biorąc pod uwagę ograniczone doświadczenia polskich firm, wsparcie w tym obszarze było i jest bardzo cenną pomocą dla tego typu przedsiębiorstw.

Bibliografia

Adamska A. i in. (2014), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, PMDG, Kraków.

Bryczkowska K., Olszewska M., Mączyńska M. (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

European Commission (2009), *Enterprise and Industry Directorate-General, Promotion of SMEs' Competitiveness*. Final report of the expert group overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies, http://ec.europa.eu [dostęp: 12.02.2019].

Davis J.A., McCollom Hampton M., Lansberg I., Gersick K.E. (1997), *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.

Kowalewska A. i in. (2009a), *Badanie firm rodzinnyc. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.

Kowalewska A. i in. (2009b), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.

KPMG (2017), *Barometr firm rodzinnych. Optymistycznie naprzód*, https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2018/01/raport-barometr-firm-rodzinnych-2017.html [dostęp: 26.01.2019].

Lewandowska A. (2013), *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, PARP, Poznań.

Lewandowska A. (2015), *Kody wartości, czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Lewandowska A., (2016), *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych"*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

PWC, Instytut Biznesu Rodzinnego (2017), *Badanie firm rodzinnych 2016 Firmy rodzinne w obliczu zmian*, https://www.pwc.pl/pl/pdf/firmy-rodzinne-raport-pwc-2016.pdf [dostęp: 28.01.2019].

Succession and Transfer of Business in Regions (2019), https://www.interregeurope.eu/stobregions [dostęp: 12.02.2019].

Sukcesja – bezpieczeństwo dla firm rodzinnych w Polsce (2019), http://www.pmdg.pl/doradztwo-biznesowe/sukcesja [dostęp: 12.02.2019].

Sukcesja w firmach rodzinnych (2019), http://oditk.eu/sukcesja [dostęp: 12.02.2019].

Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Zawadka M., Hoffmann U. (2012), *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*, PARP, Warszawa.